



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO –  
UFRJ**

**FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS  
CONTÁBEIS - FACC**

**CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**MONOGRAFIA**

**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

**A OBLIQUIDADE DO PROCESSO DECISÓRIO:  
O CONTEXTO COMO AGENTE NA ARTICULAÇÃO  
ESTRATÉGICA**

**AUTOR: ANA PAULA DONATO DE AQUINO**

**ORIENTADOR: Dr. SYNVAL SANT'ANNA REIS NETO**

**RIO DE JANEIRO**

**Março / 2009**

A OBLIQUÏDADE DO PROCESSO DECISÓRIO:  
O CONTEXTO COMO AGENTE NA ARTICULAÇÃO ESTRATÉGICA

Projeto de pesquisa

por

Ana Paula Donato de Aquino

**A OBLIQUIDADE DO PROCESSO DECISÓRIO:  
O CONTEXTO COMO AGENTE NA ARTICULAÇÃO  
ESTRATÉGICA**

**AUTOR: ANA PAULA DONATO DE AQUINO**

MONOGRAFIA SUBMETIDA À FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS  
CONTÁBEIS COMO REQUISITO NECESSÁRIO À OBTENÇÃO DO GRAU DE  
BACHAREL EM ADMINISTRAÇÃO.

Aprovação da banca examinadora:

---

Prof. Dr. Synval Sant'Anna Reis Neto  
Universidade Federal do Rio de Janeiro

---

Prof. Paulo Roberto de Souza Falcão  
Universidade Federal do Rio de Janeiro

---

Data da aprovação

### **Agradecimentos**

Ao orientador professor Synval Reis Neto manifesto meu profundo agradecimento pela dedicação e incentivo com que a mim se posicionou durante a realização deste trabalho. Àqueles que permitiram meu crescimento intelectual e crítico em relação ao mundo.

## SUMÁRIO

LISTAS DAS ILUSTRAÇÕES.....	vi
RESUMO.....	1
1. INTRODUÇÃO.....	2
1.1 Problemática.....	4
1.2 Delimitação.....	7
1.2.1 Tema.....	7
1.2.2 Objetivos.....	8
1.2.3 Relevância.....	9
1.2.4 Organização do estudo.....	9
2. RECURSOS METODOLÓGICOS E QUADRO TEÓRICO.....	11
2.1 Recursos metodológicos.....	11
2.2 Quadro teórico.....	12
3. A TOMADA DE DECISÃO SEGUNDO A TEORIA GERAL DA ADMINISTRAÇÃO.....	14
3.1 A Evolução do Pensamento Administrativo.....	14
3.1.1 Administração Clássica.....	14
3.1.1 Escola de Relações Humanas.....	16
3.1.3 Behaviorismo.....	17
3.1.4 Estruturalismo.....	18
3.1.5 Sistemas Abertos.....	20
3.2 Os Processos Decisórios nas Organizações.....	22
3.2.1 O Modelo Decisório Racional Clássico.....	22
3.2.2 O Modelo da Racionalidade Limitada.....	23
3.2.3 Metodologias de auxílio à tomada de decisão.....	25
4. PERSPECTIVAS CUNJUNTURAIS.....	27
4.1 A Cultura nas Organizações.....	27
4.2 O Poder nas Organizações.....	30
5. CONCLUSÃO.....	32
REFERÊNCIAS.....	34

## **LISTA DAS ILUSTRAÇÕES**

Ilustração 01 - O modelo decisório racional clássico segundo Motta e Vasconcelos.....	23
---	----

# **A OBLIQUIDADE DO PROCESSO DECISÓRIO: O CONTEXTO COMO AGENTE NA ARTICULAÇÃO ESTRATÉGICA**

Ana Paula Donato de Aquino

Março / 2009

## **RESUMO**

Neste trabalho são expandidas as perspectivas necessárias ao administrador para uma melhor atuação estratégica. Tratando a tomada de decisão, como processo elementar na articulação estratégica e exigente de uma profunda apreensão da realidade interna e externa da organização, foi proposta a união do conhecimento teórico administrativo com noções multidisciplinares conjunturais.

Durante a exposição teórica, demonstrou-se uma propensão da “teoria administrativa” a se reter às aplicações práticas do conhecimento, levando-a diversas vezes a um reducionismo simplificador. Esta observação embasa a sugestão inicial da conexão obrigatória entre as perspectivas teóricas administrativas e às necessárias à análise do contexto organizacional como representação da conjuntura sócio-política mundial.

## 1. INTRODUÇÃO

(...) “o tempo breve é a mais caprichosa e enganadora de todas as durações” (Braudel, 1972, p.14), porque combina de forma instantânea a “mudança” e a “permanência”, o “passageiro” e o “estrutural”. Por isso, a análise da conjuntura requer um sólido apoio no conhecimento histórico e na teoria para não se deixar levar pelo “que se move rapidamente, pelo que sobressai, pelo que acaba de mudar, faz ruído ou se manifesta de modo imediato”, mas que depois se dissolve no ar, sem deixar marcas no futuro. (FIORI, 2007, p. 10)

Tradicionalmente, a Teoria das Organizações estuda os papéis a serem desempenhados pelo administrador a frente de sua organização, que segundo Fayol resume-se em previsão, organização, coordenação, comando e controle. O exercício destas funções no “mundo contemporâneo, pavimentado por grandes e profundas transformações, exige o domínio de conjuntos de saberes de múltiplas aplicações de forma a atender às novas demandas. As práticas, baseadas somente em tradições e experiências, não permitem ao indivíduo respostas adequadas aos diversos desafios que exigem visão ampla da realidade” (REIS NETO, 2008, p.02).

Provém daí a importância de aprofundar o estudo acerca do processo de tomada de decisão que permeia a atividade do administrador em cumprir sua função. No estudo científico da Administração, várias pesquisas sobre metodologia decisória foram publicadas nas últimas décadas, Gomes *et al* (2002), Hammond *et al* (2004) Cyert e March (1972), Robbins e Coultler (1996), entre outras. Diversas são as abordagens apresentadas, das prescritivas – que propõem técnicas para solucionar problemas específicos - às explicativas – desenvolvidas a partir de observações práticas.



No entanto, observamos que estas metodologias apresentam-se como universais, de aplicação irrestrita e atemporal. As pesquisas prescritivas apresentam um enfoque ingênuo, que super valoriza a prática e eficiência técnica, negligenciando o caráter contextual do processo. As explicativas restringem-se a perspectiva do momento presente e ao objeto de pesquisa específico, o que nos leva a questionar sua validade como universal.

Motta (1994, p.136) ressalta que “a teoria (...) precisa responder às necessidades do meio e da época”. Sendo assim, partimos da premissa de que as teorias não podem ser desassociadas do contexto temporal e social, o que nos leva a questionar a apresentação do processo decisório como modelos soberanos, quais sejam suas abordagens. Nesse sentido, o presente trabalho seguirá em fundamentar este intento, provocando um sentimento crítico nos administradores em relação aos referidos modelos.

No mesmo caminho, através de uma pesquisa bibliográfica, buscaremos evidenciar um seguinte pressuposto que revela a necessidade do conhecimento científico prévio estar articulado com uma correta apreensão da realidade para eficaz articulação estratégica na tomada de decisão. Assim, no primeiro ponto trabalharemos no encadeamento das pesquisas em processo decisório com a evolução da Teoria das Organizações, e em seguida levantaremos os elementos necessários para compreensão da perspectiva conjuntural a orientar a análise organizacional.

## 1.1. PROBLEMÁTICA

Voltando à citação que deu início a este capítulo, a análise da conjuntura do momento presente exige um aprofundado estudo do conhecimento histórico. É recomendável que o administrador perceba a “multiplicidade dos tempos históricos” (BRAUDEL, 1972 apud FIORI 2007) que condiciona o contexto global e, por conseguinte o organizacional, de modo a evidenciar variáveis não previstas nos modelos decisórios.

A dinâmica socioeconômica contemporânea vem apontando para o conceito de “poder global” (ou “oligopolização do poder”) e para “uma teoria da acumulação do poder e da riqueza” como origem do sistema mundial, a partir da Europa pós-século XVI (FIORI, 2007, p.11). Estas são tendências fomentadas pelo estudo da “pré-história” do “sistema mundial moderno” na qual se observa as relações iniciais entre o poder, o dinheiro e a riqueza. Este período compreende a transição da “economia de mercado” ao “capitalismo”, justificável pelo “impulso gerado pela ‘acumulação do poder’”.

O desejo de conquistar é coisa verdadeiramente natural e ordinária e os homens que podem fazê-lo serão sempre louvados e não censurados. (MAQUIAVEL, 1983, p.14 apud FIORI 2007, p.17)

O poder político é fluxo, logo, não existe se não for exercido e a conquista é a força originária deste poder. As guerras européias do século XIII estão ligadas ao anseio de acúmulo do poder, expresso pela expansão territorial. Infere-se que a “pressão competitiva” do poder, como instrumento de acúmulo e preservação do mesmo, transforma-se em “atividade crônica” dentro do sistema.

Essa força expansiva acelerou o desenvolvimento dos mercados e produziu as primeiras formas de acumulação capitalista. Explica-se pela aliança nascida entre o poder e o

capital, oriunda da criação dos tributos e sua subsequente monetização. Os tributos eram utilizados para financiar a militarização dos territórios, capacitando-o às guerras. O crescimento dos mesmos, exigido pela multiplicação das guerras, promoveu o aumento da produção e produtividade, e sua monetização possibilitou a troca deste excedente nos mercados. Assim, “criou-se um círculo virtuoso entre a acumulação de poder (...) e o aumento do excedente, das trocas e dos mercados” (FIORI, 2007, p.21).

O “mosaico monetário” gerado pela introdução da moeda neste sistema fez nascerem os primeiros bancos europeus, a partir de operações de crédito e débito e na arbitragem do “câmbio” entre as diversas moedas. Assim surgiram “as primeiras oportunidades de multiplicação do dinheiro por meio do próprio dinheiro”, promovendo a riqueza “financeira”.

A ponderação de Fiori evidencia a correlação desta “pré-história” com a conjuntura atual:

Essa “precedência lógica” do “poder” sobre a produção e a distribuição da riqueza é óbvia no período que vai do século XI ao XVII. Mas ela se mantém, mesmo depois da formação do modo de produção capitalista e da consolidação do processo de concentração e centralização privada do capital. Crescem a autonomia dos mercados e o papel do poder político na expansão vitoriosa e internacionalizante dos capitais nacionais, na administração das grandes crises financeiras, na ponta da inovação tecnológica e na contínua e silenciosa função do crédito e do gasto público indispensáveis à expansão agregada das economias nacionais. (FIORI, 2007, p. 16)

Assim está alicerçado o “sistema mundial moderno”. A “acumulação de poder” e a “pressão competitiva” seguiram sendo “necessidades imperativas” deste sistema, mesmo a expansão não sendo mais territorial, mas objetivando a submissão econômica.

O imperialismo econômico, contudo não foi capaz de instituir uma “moeda internacional” ou um “império mundial”, pois para se internacionalizar o capital e a riqueza são dependentes do vínculo com a moeda nacional ou a do Estado dominante. Por isso, a

“globalização econômica” não representa uma perspectiva única global, mas apresenta-se como “resultado da expansão vitoriosa dos ‘Estados-economias nacionais’ que conseguiram impor seu poder de comando sobre um território econômico supranacional cada vez mais amplo” (FIORI, 2007, p.30).

Esta oligopolização do poder atua como eixo ordenador de todo o sistema, mantendo-o em equilíbrio - mesmo que de forma transitória - através da ordem hierárquica conservada pela existência de um conflito latente entre as potências. De tal modo, a hierarquização político-econômica, codifica-se por meio da desigualdade na distribuição da riqueza entre as nações, constituindo-se como uma dimensão econômica essencial desse “sistema mundial moderno”.

Neste início de século XXI, o que mais se fala é sobre o fim cada vez mais próximo do “sistema mundial moderno”, que vem apontando para uma “saturação sistêmica”. A inquietação instaurada nos leva a questionar se “existe alguma síntese que possa tornar inteligíveis transformações tão céleres” (SROUR, 1998, p.15). O caminho indicado para compreensão da nova conjuntura é seguir em desvendar as vísceras históricas do sistema mundial, expondo as correlações que permitem captar as revoluções estruturais e de longo prazo a se estabelecerem.

Nesse sentido, a “diversidade de situações e fenômenos, assim como o ritmo ágil da dinâmica organizacional, obriga que se invista na apreensão da realidade” (FLEURY, 1992, p.10). Este ampliar do limite além do que é tradicionalmente considerado relevante, permitirá ao administrador a interpretar a disposição contextual, estando apto a desenvolver apreciações mais profundas sobre as situações que ocorrem.

Portanto, o problema central desta pesquisa resume-se em demonstrar a importância de conhecer o mundo real para o desenvolvimento da habilidade de compreensão dos

fenômenos organizacionais versus a tendência contemporânea na “excessiva compartimentação do saber” (GALLO 2003 apud REIS NETO 2008, p.16). Assim, acreditamos que o conhecimento amplo e multidisciplinar será essencial ao administrador para atuar a partir de sua crítica no âmbito organizacional, provendo visibilidade às diversas variáveis influentes na esfera de uma decisão administrativa.

## 1.1. DELIMITAÇÃO

### 1.1.1. TEMA

O tema da nossa pesquisa envolve duas perspectivas, as quais buscaremos unir por um propósito único: racionalizar a articulação tática. O objeto de pesquisa é a tomada de decisão, processo elementar da formulação estratégica.

As perspectivas em pauta abrangem de um lado o conhecimento construído na ciência administrativa, priorizando os princípios relevantes ao processo decisório. E por outro lado, abordaremos as perspectivas necessárias à análise do contexto organizacional como representação da influência da dinâmica sóciopolítico-econômica mundial.

Assim, procuraremos através de uma abordagem multidisciplinar, valorizando a conexão da teoria com o contexto histórico-temporal, reunir conhecimento teórico e noção conjuntural que permita uma melhor atuação estratégica.

### 1.1.2. OBJETIVOS

Nossa proposta consiste em articular conhecimentos da Teoria das Organizações no que tange o papel da decisão na função administrativa com o estudo da conjuntura organizacional, reunindo ainda noções históricas da dinâmica político-econômica mundial. Buscaremos evidenciar as correlações do sistema global e do meio organizacional na construção da realidade as ser interpretada pelo administrador, para ponderada utilização do conhecimento científico construído no campo do processo de tomada de decisão.

Portanto, o objetivo deste trabalho seguirá em explicitar a importância do conhecimento histórico e teórico para a formação de um constructo crítico que permitirá a compreensão do contexto como agente na tomada de decisão.

Nesse sentido, nomeamos os seguintes objetivos específicos:

- i. Elucidar o estudo sobre processo de decisão dentro do referencial das escolas da Teoria Geral da Administração;
- ii. Mostrar a evolução das pesquisas no campo do processo decisório;
- iii. Reunir conhecimento sobre diferentes elementos influentes na construção de uma perspectiva sobre a realidade, tais como a conjuntura político-econômica, o poder nas organizações e a cultura organizacional;
- iv. Demonstrar a premissa lançada da associação do conhecimento teórico a um determinado contexto temporal e social.

### 1.1.3. RELEVÂNCIA

O presente estudo justifica-se pela importância da decisão na dimensão organizacional. Provém deste papel representativo a ansiedade em teorizar sobre o processo decisório mensurada pela variedade de pesquisas acerca deste processo e de métodos de auxílio à decisão. A conseqüente proliferação de “manuais” para o alcance da decisão otimizadora nos leva a preocupação na elaboração de um constructo crítico que permita o questionamento acerca da universalidade de tais modelos.

Da mesma forma, a constante segmentação do conhecimento no estudo da Administração, promove uma fragmentação da realidade organizacional que impossibilita a correta apreensão da perspectiva conjuntural, elemento essencial para a função do administrador.

Assim, este trabalho poderá contribuir para promoção e ampliação de uma visão crítica e dinâmica, apurando as influências do contexto socioeconômico mundial expressas através do ambiente organizacional, permitindo a compreensão das variáveis enviesadas atuantes na tomada de decisão.

### 1.1.4. ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO

A monografia apresentar-se-á em cinco capítulos.

O primeiro apresentará a introdução ao estudo contextualizando o panorama sóciopolítico contemporâneo, destacando a problemática central, os objetivos e a relevância do tema.

O segundo capítulo apresentará a metodologia adotada na pesquisa a fim de se alcançar os objetivos propostos.

O terceiro capítulo encadeará a evolução do pensamento acerca do papel da decisão nas organizações segundo as referências da Teoria das Organizações.

O quarto capítulo levantará elementos do contexto contemporâneo das organizações necessário para construção do olhar crítico sobre as condições organizacionais, reunindo referencial teórico acerca do comportamento e cultura organizacional.

Na conclusão apresentaremos uma análise consolidada do que foi levantado prestando as correlações pretendidas, e exercitando reflexões sobre o objeto do nosso estudo.



## **2. RECURSOS METODOLÓGICOS E QUADRO TEÓRICO**

### **2.1. RECURSOS METODOLÓGICOS**

A pesquisa pode ser considerada “um procedimento reflexivo sistemático, controlado e crítico, que permite descobrir novos fatos ou dados, relações ou leis, em qualquer campo de conhecimento” (ANDER-EGG, 1978:28 apud LAKATOS 1992).

O alvitre desta pesquisa ambiciona explicitar a correlação do conhecimento científico à conjuntura necessária na atividade do processo decisório. O contexto em pauta são as circunstâncias organizacionais definidas pela atual condição socioeconômica mundial. Desta forma, devemos explorar a conjuntura mundial e seus reflexos nas organizações contemporâneas, o que nos demanda optar por uma metodologia que permita compilarmos os ensaios já apregoados.

Sendo assim, para encontrar as respostas às questões propostas neste trabalho utilizaremos o método científico da pesquisa bibliográfica.

A pesquisa bibliográfica é um processo de observação indireta, servindo-se de fontes de dados secundários, isto é, coletados por outras pessoas e publicados em forma de livros, artigos acadêmicos e demais imprensas escritas.

Lakatos (1992, p. 43) define este método como:

Trata-se de levantamento de toda a bibliografia já publicada (...). Sua finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com tudo aquilo que foi escrito sobre determinado assunto, com o objeto de permitir ao cientista ‘o reforço paralelo na análise de suas pesquisas ou manipulação de suas informações’(Trujillo, 1974: 230).

Nesta metodologia, a escalação do referencial teórico ganha importante dimensão na fundamentação lógica do trabalho, sendo base para explicação, discussão e demonstração das principais idéias.

## 2.2. QUADRO TEÓRICO

O método científico escolhido da pesquisa bibliográfica exige a seleção cuidadosa da fundamentação teórica. Uma bibliografia pertinente “oferece meios para definir, resolver, não somente problemas já conhecidos, como também explorar novas áreas, onde os problemas ainda não se cristalizaram suficientemente” (MANZO, 1971:32 apud LAKATOS 1992).

Da mesma forma, a problemática traçada abrange diversas áreas do conhecimento o que demanda um respaldo teórico amplo a fim de se construir um referencial coeso e esclarecedor.

Nesse sentido, fomos buscar respaldo em teóricos diversos, cabendo destacar, Fiori (1997 e 2007) com o objetivo de contextualizar o momento socioeconômico atual sob a luz da perspectiva histórica:

(...) a análise da conjuntura requer um sólido apoio no conhecimento histórico e na teoria para não se deixar levar pelo “que se move rapidamente, pelo que sobressai, pelo que acaba de mudar, faz ruído ou se manifesta de modo imediato”, mas que depois se dissolve no ar, sem deixar marcas no futuro. (2007, p. 10)

Fleury *et al* (1992 e 1997) nos fundamentará na construção do contexto em uma perspectiva organizacional:

Os processos organizacionais não são suficientemente explicados por suas características objetivas. (1992, p. 9)

Descartam-se modelos, pressupostos, valores, que deram sustentação ao tecido organizacional, substituindo-os muitas vezes por modismos de fácil consumo e efêmera duração. (1997, p. 11)

No que tange os fundamentos teóricos do campo científico da Teoria Geral da Administração assentaremos nosso trabalho na obra de Motta (1994) e Motta e Vasconcelos (2008), priorizando o estudo das referências ao processo decisório:

O conhecimento nos transforma e permite que tenhamos uma nova perspectiva de nossa realidade (...) mostraremos a evolução do pensamento administrativo pela utilização das escolas de administração. A vantagem (...) é o fato de podermos compreender a evolução gradual dos conceitos básicos que embasam a análise organizacional. (...) Trata-se de uma evolução dialética: crítica, compreensão e proposição. (2008, pág. XIII)

Morgan destaca o caráter complexo e paradoxal da vida organizacional. Auxiliará-nos na compreensão de fenômenos, como a cultura e o poder, na esfera organizacional:

Lemas, linguagem evocativa, símbolos, histórias, mitos, cerimônias, rituais e padrões de comportamento tribal que decoram a superfície de uma vida organizacional, simplesmente oferecem pistas da existência de um significado muito mais profundo e difundido. (1996, p.138)

### 3. A TOMADA DE DECISÃO SEGUNDO A TEORIA GERAL DA ADMINISTRAÇÃO

Neste capítulo espera-se contribuir para a construção do conhecimento teórico no que se refere à evolução do pensamento sobre o processo decisório nas organizações. Seguindo a linha evolutiva das escolas da Teoria das Organizações, onde buscaremos as bases do processo em pauta através de autores centrais, situando-as dentro do contexto teórico geral<sup>1</sup>.

Ainda, a cada tópico buscaremos reforçar o sentimento crítico em relação aos modelos teóricos através da tentativa de demonstrar a proposição acerca dos princípios teóricos sendo ascendidos por determinadas demandas sociais de sua época. Assim, na apresentação de cada escola, caberá expor o contexto histórico social da época de surgimento das mesmas.

#### 3.1. A EVOLUÇÃO DO PENSAMENTO ADMINISTRATIVO

##### 3.1.1. ADMINISTRAÇÃO CLÁSSICA

Esta escola, que tem como figuras centrais, Taylor – autor de *Princípios da Administração Científica* - e Henri Fayol – *Administração industrial e geral* - se desenvolveu no início do século XX. Seguindo a premissa de nosso trabalho, na importância da contextualização temporal e social para interpretação crítica das proposições teóricas, destacamos a doutrina do Racionalismo introduzida por Descartes. Esta corrente que salienta o poder da razão e do método científico para resolver qualquer tipo de problema, no século anterior havia atingido seu apogeu, sendo então incorporada às ciências naturais e sociais.

---

<sup>1</sup> Neste trabalho, entenderemos *teoria* como comumente é aceito na comunidade acadêmica, como uma opinião científica.

Vemos pelas idéias pregadas, como o conceito de “Homo Economicus” e da existência de uma produção padrão, que a escola de Taylor e Fayol está impregnada por esta supervalorização da racionalidade, razão pela qual esta escola também ganhou o nome de Administração Científica. A concepção da natureza humana clássica é do homem eminentemente racional capaz de tomar a decisão *maximizadora* para a organização. Fica então como função primordial do administrador, definir a “one best way”, traduzido à “única maneira certa”, de executar o trabalho. Adiante neste trabalho, voltaremos a tratar, de maneira mais aprofundada, o modelo decisório racional.

Ainda no que tange a estrutura da decisão nesta escola, os clássicos defendiam um alto grau de centralização das decisões, passando pelo menor número possível de níveis hierárquicos. Há uma clara distinção entre a decisão e a ação, na qual a primeira ficava restrita à cúpula administrativa e a segunda aos operários executores, que deveriam executar estritamente conforme planejado. O controle é cerrado e não se admite teoricamente a existência de conflitos ou resistência por parte dos subordinados.

Motta e Vasconcelos (2008) mencionando Fayol destacam a impessoalidade nas decisões também como preceito básico pregado pelo autor. Para Fayol, o administrador deve se preocupar mais em organizar as tarefas aos homens, não devendo levar em consideração, então, os problemas de ordem pessoal dos ocupantes do cargo.

Organizam-se assim as referências à decisão na Escola Clássica:

- Racionalidade absoluta na tomada de decisão;
- “Única maneira certa”;
- Implementação perfeita da decisão;
- Separação entre o planejamento e a ação.
- Centralização das decisões;

- Impessoalidade nas decisões.

### 3.1.2. ESCOLA DE RELAÇÕES HUMANAS

Contrapondo a escola anterior, o pesquisador Elton Mayo e seguidores, introduziram o elemento humano na perspectiva organizacional, formando as bases do movimento de relações humanas a partir dos anos 1930. O “Homo Economicus” deu lugar ao “Homo Social” que passa a apresentar o homem como um ser cujo comportamento não consegue ser retratado por modelos simplistas e mecanicistas.

Esta guinada na posição do homem nos estudos organizacionais foi proporcionada pelo desenvolvimento das ciências comportamentais, sobre a qual Mayo recebeu o mérito de importar seus conhecimentos para a prática administrativa. É notório também que o contexto dos anos 30, época de grande derrocada capitalista, baixou a guarda das teorias até então incontestáveis, que abaladas permitiram o surgimento de novas soluções administrativas.

A Escola de Relações Humanas surgiu, então, com uma nova proposição a respeito da eficiência organizacional, apresentando as demandas sociais, posteriormente hierarquizadas por Maslow<sup>2</sup>, como condicionantes da eficiência do trabalhador. Assim, se estabelece a preocupação com a motivação do funcionário como forma de garantir maior eficiência à organização.

A repercussão desta nova abordagem no papel da decisão levou a recomendação por uma liderança democrática, em que se estimulasse a participação nas decisões. Imaginava-se que “o homem não poderia ser obrigado a realizar tarefas cujos fins desconhecesse, ao

---

<sup>2</sup> Abraham Maslow (1943) desenvolveu importantes trabalhos que serviram como base para teorias de motivação e liderança. O destaque está para a “pirâmide de Maslow” que apresenta de forma hierárquica as necessidades humanas. Fundamenta-se nas funções fisiológicas e na segurança, subindo em nível de complexidade às necessidades sociais, e por fim chegando a auto-estima e a auto-realização.

contrário, deveria participar da própria decisão que desse origem à tarefa que devesse executar” (MOTTA, 1994, p.24).

Entretanto, por esta perspectiva, esta corrente recebeu críticas pelo caráter ilusório da participação nas decisões, que seria uma forma de fazer com que os subordinados acatem decisões previamente tomadas, em função de uma ilusão de participação e poder. A delegação de autoridade ocorreria apenas para decidir assuntos indiferentes para a alta administração.

### 3.1.3. BEHAVIORISMO

Escola contemporânea a de Relações Humanas, teve em Herbert Simon seu grande propulsor. É nesta corrente do pensamento administrativo que a tomada de decisão ganhou destaque, sendo considerada como central na Administração.

A construção histórica do Behaviorismo se deu principalmente como oposição a Escola Clássica. A principal crítica é em relação à omissão da análise das decisões na teoria administrativa e à racionalidade absoluta apregoada pelos clássicos, para qual Simon aprofundando o estudo sobre o comportamento administrativo<sup>3</sup> contrapôs com o conceito de Racionalidade Limitada. Simon desenvolveu um modelo de racionalidade com limites impostos por qualificações, hábitos, valores e conhecimento. À frente, desenvolveremos mais enfaticamente este modelo que representou um marco no estudo do processo decisório.

A concepção do homem nesta escola é do “Homem Administrativo”, um ser complexo e imprevisível cujos passos que o conduzem “a definir a situação de determinada maneira envolvem um complexo entremeadado de processos efetivos e cognitivos”. Para os

---

<sup>3</sup> *Comportamento Administrativo* é o título da obra pioneira de Simon publicada em 1947 e uma das principais no seu estudo.

comportamentalistas, estas variáveis não podem continuar obscuras “como fatores independentes e inexplicados, mas têm que ser determinadas e previstas pela teoria”. Nesse sentido, rebatem-se as críticas a presente escola por autores que “tratam todo o comportamento organizacional não previsto como uma espécie de margem de variação aleatória”: Vale mais, pois, tentar compreendê-lo do que ignorá-lo. (MOTTA, 1994).

Simon, defendendo seu foco de estudo, levanta que “as técnicas da organização eficiente não podem desenvolver-se se não progredir a teoria do comportamento humano da organização” analogamente à dependência da prática da medicina ao conhecimento científico da biologia (SIMON 1956 apud MOTTA 1994 p. 103). Isso sugere a necessidade prévia de conhecimento científico para articulação de uma estratégica de atuação sobre a realidade, condenando a utilização irrestrita das tais “soluções de bolso”.

#### 3.1.4. ESTRUTURALISMO

Esta escola utiliza-se do método desenvolvido na lingüística que se expandiu posteriormente as demais áreas do conhecimento, que conceitualmente define-se como um método analítico comparativo. O Estruturalismo é dito como uma síntese da Escola Clássica e um rompimento com a de Relações Humanas, e tem grande alicerce nos estudos de Max Weber sobre a *Sociologia da Burocracia*.

A estrutura formal burocrática, através de procedimentos e normas, da hierarquização da autoridade, da impessoalidade nos relacionamentos entre outros princípios procura garantir a previsibilidade do comportamento humano visando máxima eficiência das organizações. No entanto, este modelo burocrático assumido a fim de reduzir as incertezas e enquadrar o comportamento humano dentro de expectativas previsíveis, provoca as chamadas disfunções



da burocracia<sup>4</sup>, ou conseqüências imprevistas. Destacaremos os princípios e suas conseqüentes disfunções que apresentam reflexo no nosso objeto de estudo, as decisões.

A estrutura burocrática prega a existência de funções e competências rigorosamente determinadas por regulamento, baseando-se em uma divisão racional de tarefas. A hierarquia é bem definida e as decisões de um burocrata devem ser governadas por uma concordância disciplinada com as diretivas dos seus superiores. Como conseqüência imprevista, este último pode promover decisões baseadas na autoridade, negando o caráter lógico deste processo. Realçamos, ainda, de acordo com nossa tese central, que a segmentação do conhecimento - provocada pela divisão formal de tarefas – fragmenta a realidade, reduzindo a capacidade analítica necessária à decisão.

Outra questão identificada refere-se ao dilema entre a coordenação exigida e a recomendação por uma comunicação fluída. O papel do livre fluxo de comunicação de indiscutível importância no processo decisório, como possibilitador de uma análise coletiva e como relaxante de ansiedades promovido pelo apoio social à decisão, pode dificultar a coordenação quando a comunicação irrestrita fomenta uma batalha interna de idéias. O burocrata no papel de minimizador de conflitos pode optar por restringir o fluxo de comunicação que refletirá na eficiência do processo decisório.

No que se refere a *Não-determinação da Ação Humana*, Weber aborda a burocracia como uma “tentativa de formalizar e coordenar o comportamento humano por meio do exercício da autoridade racional-legal para o atingimento de objetivos organizacionais gerais” (MOTTA e VASCONCELOS, 2008, p. 130). Assim, propõe uma *racionalidade instrumental*, definida por uma adequação dos meios aos fins. Weber aceita as crenças e valores individuais

---

<sup>4</sup> Estruturalistas como Merton, Blau e Goulnier desenvolveram críticas e análises sobre a forma organizacional burocrática, dentre as quais as disfunções figuram como as conseqüências não previstas do apego excessivo às regras burocráticas.

como limites à capacidade de decisão do indivíduo, mas reforça que o homem seria livre sobre o curso de suas ações, o que inibe sua pré-determinação.

Organizam-se assim as referências influentes na qualificação da decisão no Estruturalismo:

- Divisão racional do trabalho.
- Racionalidade instrumental;
- Exata concordância das decisões com as diretrizes dos superiores;
- Conflitos organizacionais;
- Ação humana pré-estruturada, mas não determinada;

### 3.1.5. SISTEMAS ABERTOS

Esta corrente da Teoria das Organizações desenvolveu-se a partir da *Teoria geral dos sistemas* concebida pelo biólogo Ludwing Von Bertalanffy. Para explicar este inédito intercâmbio, cabe ressaltar o contexto histórico da época, pós Segunda Guerra Mundial. A conscientização gerada pelo conflito mundial da totalidade dos países como constituinte de um sistema global, sendo partes diferenciadas, mas interdependentes se refletiu no estudo científico.

Todos os campos do conhecimento, tornados estranhos uns aos outros pela especialização extremada, começaram a ressentir-se do isolamento em que se encontravam, passando a buscar mais e mais suas bases comuns. Talvez pela necessidade crescente de estudos interdisciplinares, capazes de analisar a realidade de ângulos diversos e complementares (...) além do contexto histórico (MOTTA e VASCONCELOS, 2008, p. 164).

A abordagem sistêmica vem, então, de encontro às visões fragmentadas da realidade organizacional das escolas anteriores, trazendo ainda o papel do ambiente para dentro desta perspectiva. Nesta nova visão, a organização é vista em termos de comportamentos inter-relacionados, mostrando o caminho para as teorias administrativas de libertação do pensamento burocrático e técnicas mecanicistas.

A concepção humana é do “Homem Funcional”, com ênfase nos papéis desenvolvidos. É relevante nomear o conceito da “Inclusão parcial”, pela qual a organização não quer o homem integral, mas apenas os aspectos que considera relevante para execução da tarefa.

Pela visão sistemática, esta escola cumpre, assim, seu papel ideológico, apesar de não sublinhar suficientemente a ação humana. Estas idéias, agora dentro de uma perspectiva moderna, são conhecidas como “Teoria da Contingência”.

### 3.2. OS PROCESSOS DECISÓRIOS NAS ORGANIZAÇÕES

Depois de referenciados os diversos pensamentos acerca da tomada de decisão e seu papel na organização, percebemos que o grande embate refere-se ao alcance da racionalidade do homem. Este é o grande elemento diferenciador que permite separar em duas vertentes os princípios do modelo decisório, que apresentaremos a seguir.

#### 3.2.1. MODELO DECISÓRIO RACIONAL CLÁSSICO

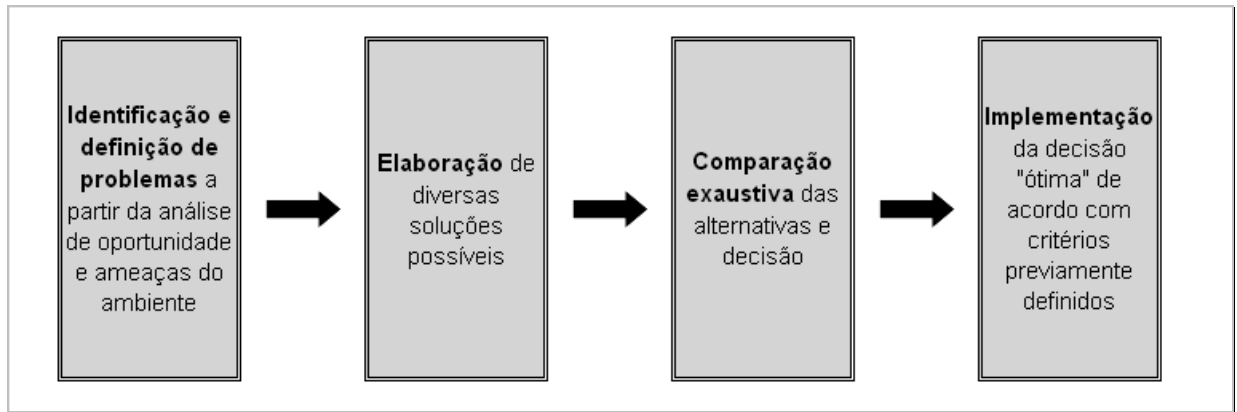
Este modelo baseia-se na concepção absoluta da racionalidade, estando associado à metodologia “One Best way” de Taylor, para qual existe uma maneira única e excelente de se executar as tarefas, sendo papel do administrador determiná-la.

Para isso, pressupõe-se ao tomador de decisão:

- Conhecimento absoluto de todas as opções disponíveis de ação;
- Capacidade de pesar todas as alternativas;
- Escolha da opção “ótima” de acordo com os objetivos organizacionais.

A racionalidade absoluta imputa sobre o administrador uma capacidade otimizadora de estratégia e ação, permitindo-o chegar a resultados máximos a sua organização. Destaca-se ainda a separação formal entre formulação de estratégia - a decisão por certos cursos de ação – da ação de implementação. No caso de resultados insatisfatórios, questiona-se o processo de implementação da decisão - não a decisão em si - para justificar o não atingimento do esperado.

Assim, nesta concepção, o processo de tomada de decisão é estruturado de modo consciente e calculado, acima de incertezas, conflitos e jogos de poder.



**Ilustração 1:** O modelo decisório racional clássico segundo Motta e Vasconcelos (2008, p.97)

### 3.2.2. O MODELO DA RACIONALIDADE LIMITADA

O modelo da *bounded rationality* desenvolvido por Simon e pesquisadores da *Carnegie Mellon University* contraria a antecedente visão onisciente e racional do ser humano, propondo uma visão mais realista do comportamento humano.

Simon argumenta que frente a uma situação complexa as pessoas tendem a criar modelos cognitivos que simplificam a realidade redimensionando o problema a proporções em que seja capaz de lidar. Com isto, Simon quebra o paradigma de que os administradores buscam soluções ótimas para seus problemas, afirmando que se encontra somente àquela satisfatória frente às alternativas que foi capaz de levantar.

O modelo desenvolvido não ignora o caráter racional do processo, no entanto não aceita a pregada “racionalidade absoluta”. Assim sendo, levanta restrições a cada etapa do modelo clássico:

- A escassez de recursos, tais como tempo, espaço e capital, impossibilita o acesso a todas as informações pertinentes a tomada de decisão;
- A capacidade cognitiva do cérebro humano para processar informações é limitada, impedindo uma racional aferição de pesos às diferentes alternativas;
- O processo cognitivo está sujeito a aspectos subjetivos pessoais do decisor e a interesses políticos, podendo enviesar o que seria considerada solução “ótima” para a organização.

Esta teoria trouxe ao estudo do processo de tomada de decisão a relatividade da racionalidade do decisor, apontando uma ligação entre a construção de modelos cognitivos decisórios aos interesses e histórico do administrador. A ação humana é dita incerta e imprevisível, influenciada por crenças pessoais e pressões afetivas, culturais e políticas, e dependente das condições do momento de escolha ou do momento em que a decisão é tomada. Muitos desses elementos são inconscientes, mas estruturam a percepção do indivíduo.

Boudon (1991 apud MOTTA e VASCONCELOS, 2008) refere-se a estas influências como produto de um “efeito de posição” e um “efeito de disposição”. O primeiro é constituído pela posição do indivíduo no contexto específico da organização, que condicionará seu acesso a informações pertinentes, já que a distribuição de informação na organização ocorre de maneira assimétrica. O segundo refere-se às “características mentais, cognitivas e afetivas do indivíduo” do decisor, em parte formada por sua socialização. Desta

forma, não se “permite separar a racionalidade que embasa uma decisão de seu contexto e do indivíduo que decide”.

Assim sendo, o Modelo da Racionalidade Limitada, trouxe uma nova perspectiva à teoria da decisão, com importantes reflexos no estudo das organizações. Gerou, ainda, duas correntes de investigação: Pesquisas sobre as condições organizacionais e sociais do processo decisório, vide Cyert e March (1963); e Pesquisas sobre a estruturação do campo cognitivo dos atores sociais e o processo decisório, Allison (1971), Gremion (1979), Cohen *et al* (1972), entre outros.

### 3.2.3. METODOLOGIAS DE AUXÍLIO À TOMADA DE DECISÃO

Cabe a inserção deste tópico, para uma breve reflexão acerca de métodos auxiliares a tomada de decisão. De maneira geral, estas metodologias apresentam-se como uma “simples sistematização do óbvio”, desenhando o processo decisório como uma seqüência de fases.

O método inicial foi desenvolvido por Simon e ganhou algumas versões posteriores por autores que apenas distribuíram o processo em um maior número de fases. Sendo:

- Atividade de inteligência, na qual se identifica o problema a ser solucionado;
- Atividade de estruturação, na qual analisa-se o problema e há formulação de alternativas;
- Atividades de decisão, através da avaliação das alternativas e seleção de uma delas.

Assim sendo, é comum o administrador, ciente da complexidade envolvida no processo decisório, se sentir atraído por manuais técnicos ou metodologias quantitativas, que

propõe equações e sistemas para condução e recomendação a soluções. Cabe lembrar que a complexidade do processo decisório consiste no desenvolvimento das ações listadas e o adequado tratamento das diversas variáveis influentes. O processo em si é simples, sendo baseado em um julgamento de alternativas.

O decisor pode se beneficiar destes conhecimentos “soluções de bolso”, quando os pensa criticamente, sabendo interpretar suas contribuições e as utilizando em ocasiões adequadas. (CARVALHAL, 1981)



#### 4. PERSPECTIVAS CONJUNTURAIS

Como parte do escopo proposto no nosso trabalho, buscaremos tratar neste capítulo de elementos que possam colaborar para uma melhor análise da realidade organizacional. Desta forma, espera-se atender ao objetivo de contribuir para uma melhor articulação tática, ao complementar o estudo anterior.

Lançaremos mão de uma perspectiva interdisciplinar – buscando conciliar considerações pertencentes às diversas áreas do conhecimento - a fim de reunir alguns, que acreditamos serem os principais, elementos atuantes na esfera organizacional, no que tange a concepção do ambiente pelo homem-organizacional.

“A complexidade do sujeito em seu meio não permite que ele seja estudado sob um único ângulo e é essa convicção que me conduziu a uma posição interdisciplinar, onde vejo o lugar da Psicossociologia, cujas bases são as relações que o indivíduo mantém com o social”.  
(NASCIUTII, 1996 in TAVARES e IRVING 2004)

##### 4.1. A CULTURA NAS ORGANIZAÇÕES

Na década de 70, o crescimento vertiginoso e de sucesso das organizações japonesas, surgindo como líderes mundiais em um cenário anteriormente dominado pela inabalável indústria americana, levou os teóricos e administradores a suporem a existência de uma relação entre cultura e administração. Os americanos, assim, se propuseram a explicar a diferença de seu desempenho com os concorrentes japoneses por meio das variáveis culturais.

A partir de então, surgiu o crescente entusiasmo dos administradores no entendimento da cultura como caminho para “revitalização organizacional”, na qual desempenharia o papel

de delinear a organização de forma a favorecer os seus objetivos. Quanto a isto Fischer fez seu alerta contra “os modismos travestidos de teorias explicativas” e Shein criticou “os pesquisadores de clima organizacional e os consultores de Desenvolvimento Organizacional que se apressaram em construir escalas quantitativas e tipologias classificatórias, quando o próprio conceito de cultura ainda carece de maior precisão teórica”. (in FLEURY, 1992)

No sentido contrário desta corrente, buscaremos aqui as raízes antropológicas e sociológicas do conceito de cultura, trazendo-o enfim à perspectiva organizacional. Durhan coloca que os padrões culturais concebidos pelos antropólogos são estruturas que permitem atribuir significado a certas coisas e os sociólogos<sup>5</sup> falam em um universo simbólico que permite membros de um grupo apreender a realidade de uma forma consensual. (FLEURY, 1992)

Nesta visão sociológica, Durkheim chama de *consciência coletiva* este “conjunto das crenças e dos sentimentos comuns” a membros de uma mesma sociedade determinando um sistema com vida própria que delimita o valor atribuído aos atos individuais. Ela revelaria o “tipo psíquico da sociedade”. (apud COSTA, 2005)

Assim introduzido, fica claro aqui a atenção que nos demanda este fenômeno na medida em que condiciona a percepção da realidade e influencia premissas decisórias, sendo impositivo ao administrador ter ciência sobre sua extensão nas organizações.

São enunciadas, segundo Morgan (1996), três dimensões de influência da cultura sobre as organizações:

- A organização em si mesma como um fenômeno cultural;
- O contexto cultural, no sentido de compreender diferenças transnacionais no comportamento organizacional;

---

<sup>5</sup> BERGER e LUCKMAN. *The social construction of reality*. 1967.

- As organizações como minissociedades, com seus próprios padrões distintos de cultura e subcultura: fenômeno reconhecido como "cultura organizacional".

A primeira esfera, tratada principalmente por sociólogos, introduz o processo de socialização secundária. Durkheim mostrou que o desenvolvimento das sociedades organizacionais é acompanhado por uma desintegração dos padrões tradicionais de ordem social, dando lugar a padrões mais fragmentados e diferenciados de crença e prática baseada na estrutura ocupacional da nova sociedade. Cria-se "um problema de integração (...) precisam ser encontradas formas de reunificar a sociedade novamente." (MORGAN, 1996, p.117).

Quanto à segunda dimensão, os administradores já demonstraram maior interesse, tendo sido este aspecto o propulsor da incursão na área. A tentativa é, por meio deste paradigma, compreender fatores culturais que configuram os indivíduos e suas organizações. Em uma linha objetivista de análise, Hofstede<sup>6</sup>, que descrevia a cultura organizacional como um conjunto de variáveis mensuráveis e passíveis de avaliação, desenvolveu a concepção desta como efeito da cultura nacional. Conclusão baseada nos resultados de sua pesquisa sobre influências culturais percebidas em filias de uma mesma empresa em países diferentes, por meio da aplicação de questionários. Método este, considerado um tanto quanto limitado, para medir a complexidade de um sistema cultural. Morgan (1996) contrapõe Hofstede ao afirmar que "muitas das principais semelhanças e diferenças culturais no mundo de hoje são mais ocupacionais do que nacionais".

A terceira perspectiva, realmente reconhecida como, "cultura organizacional" se respalda mais fielmente ao conceito sócio-antropológico de cultura, tratando-a como sentidos compartilhados. A cultura não é uma simples variável que as organizações possuem, é um

---

<sup>6</sup> HOFSTEDE, Geert. **Culture's Consequences**. Newbury Park: Sage Publications, 1980.

sistema com vida própria como colocado por Durkheim, um processo contínuo e proativo de construção da realidade.

Daí surge a idéia de administrar a cultura organizacional, de cultivar e desenvolver padrões desejáveis de representação da realidade, já que a mesma delinea a forma pela qual se pensa e se age.

Em relação a esta instrumentalização da cultura, cabe a colocação de Morgan:

Lemas, linguagem evocativa, símbolos, histórias, mitos, cerimônias, rituais e padrões de comportamento tribal que decoram a superfície de uma vida organizacional, simplesmente oferecem pistas da existência de um significado muito mais profundo e difundido. (1996, p.138)

Assim, por trás da superfície decorativa da cultura organizacional, concebe-se a organização como realidades socialmente construídas na cabeça de seus membros, compondo um mosaico de culturas distintas nesta “minissociedade”.

#### 4.2. O PODER NAS ORGANIZAÇÕES

O poder político é fluxo, mais do que estoque. Para existir, precisa ser exercido (FIORI, 2007, p.17)

A colocação supracitada de Fiori, assim como a associação que o autor desenha entre o poder e a origem histórica do capital e do sistema capitalista, justifica dedicarmos uma seção deste trabalho ao tema. Nas organizações, podemos considerar que o decidir é uma das formas mais claras de demonstrar poder, o que pode determinar a estrutura e o próprio desempenhar do processo administrativo. Nesse sentido, o poder ganha um caráter modelador, exercendo importante papel na dinâmica interna da organização.

Assim como Fiori coloca a “oligopolização do poder” como eixo ordenador do “sistema mundial moderno”, responsável por mantê-lo em equilíbrio, podemos trazer a

mesma perspectiva a nível organizacional. A organização através de seus meios de criar ordem e direção entre as pessoas legitima a distribuição do poder. A principal atribuição do poder seria, então, manter a harmonia interna da organização, agindo como instrumento político na conciliação de interesses distintos, evitando conflitos.

No meio organizacional, existem diversas fontes potenciais de conflitos. A própria busca pela perpetuação do poder é em si uma fonte de interesses divergentes. Cohen et al descreveu as organizações como “anarquias organizadas”, na qual os “atores sociais” na ânsia de valorizar suas habilidades, muitas vezes, propõe soluções para problemas que ainda nem existem. Por sua vez, a seleção de soluções – a decisão – depende de qual coalizão está no poder. Enfim, as pessoas se comportam de forma consciente ou não a ir de encontro aos seus interesses particulares. Da mesma forma, agem as divisões departamentais, que fragmentam interesses, podendo criar objetivos específicos conflitantes entre si e desconectados da missão final da organização.

Destacamos também a relação do poder com a cultura conforme concebida na seção anterior. Os líderes da organização, aqueles incumbidos de poder formal - ou informal - cumprem importante papel na administração dos sentidos. É por meio desta relação, que nasceram algumas técnicas práticas de mudança organizacional. Sua serventia é questionável, pois a “cultura não é algo imposto sobre uma situação social. Ao contrário, ela se desenvolve durante o curso da interação social” (MORGAN, 1996, p.131).

## 5. CONCLUSÃO

No decorrer deste trabalho, mergulhamos na evolução da Teoria Geral da Administração com o intuito de compreender a evolução do pensamento administrativo e correlacionar cada princípio a uma mentalidade determinada pelo meio e época da sua proposição. Acreditamos que uma administração eficaz depende deste conhecimento prévio para fundamentar uma postura equilibrada e crítica sobre os diversos enfoques pesquisados.

Motta e Vasconcelos se referiram a esta evolução, como sendo dialética, da qual uma escola surgia a partir da crítica dos pensamentos anteriores, propondo uma nova visão que acreditava ser mais eficiente. Este progresso, assim estruturado, cria uma predisposição por acatar como certo o mais novo, pois o recente se apresenta com superioridade técnico-teórica sob o “ultrapassado e velho”. Posicionamos-nos contra esta prática, ao realçar a importância do olhar crítico sobre a suposta universalidade das proposições e da perspectiva conjuntural como agente enviesado.

Morgan dá exemplos que fundamentam nossa proposta de criticamente buscar contribuições no conhecimento explorado. À exemplo, do enfoque mecanicista e burocrático, pioneiro na teoria administrativa e conseqüentemente muito criticado, mas que serve de base de muitas “modernas” técnicas de administração, tais como sistemas de planejamento e programação de orçamento, métodos de controle racional, Administração por Objetivos e outros. Seria incoerente da parte daqueles que apreciam estas ferramentas recriminarem de maneira geral a teoria de Fayol e Cia.

De maneira geral, a administração ocidental ainda é considerada muito mecanicista. A valorização de aspectos humanos e de práticas de administração contemporânea muito difundida na literatura atual deixa transparecer o distanciamento entre o discurso gerencial e a prática. Diversas pesquisas já demonstraram que a despeito de todo o discurso de novas

competências de gestão, pouca coisa mudou nas atividades desempenhadas pelos executivos no último século.

Surpreendentemente, como possa parecer agora, a teoria administrativa só foi à antropologia, no que concerne compreender a cultura inserida no contexto organizacional, nos anos 70. Além, desta incursão tardia, podemos dizer que as primeiras abordagens foram superficiais e simplistas. Foi lançado mão de “consultores de cultura organizacional”, para que se diagnosticassem os “males” culturais da empresa em crise, submetendo-a a métodos de intervenção por mudanças culturais caso o “laudo” apontasse tal necessidade. Neste trabalho, buscamos nos apoiar numa “análise cultural [como] recurso teórico e destinado ao desenvolvimento de uma ciência organizacional” (BERTERO in FLEURY, 1992, p.37).

Por fim, percebemos durante nosso estudo, o apego da “teoria administrativa” à racionalidade e ao Pragmatismo, com a predominância de literatura prática à teórica no campo da Administração. Tomando como base o conceito desenvolvido por Simon, de que somos seres com capacidade cognitiva limitada, e a premissa de Fiori, de que o conhecimento teórico e histórico é requisito fundamental para análise conjuntural, expressamo-nos como antítese desta corrente. Adotamos um estilo analítico e multidisciplinar a fim de desconstruir “verdades” amplamente aceitas.

Tomamos como eixo da explanação teórica, a tomada de decisão, pois acreditamos ser este o processo elementar da estratégia administrativa, que se relaciona como todos os aspectos da organização. Assim, uma racionalização da decisão exige uma visão ampla sobre os fenômenos internos e externos da organização capacitando o decisor a desenvolver apreciações profundas sobre as situações. O conhecimento científico e teórico prévio encaminhará o decisor na função de apreender a realidade, sem se deixar levar pelo que “sobressai” ou “faz ruído”, mas que depois se “dissolve no ar, sem deixar marcas”.

## REFERÊNCIAS

CARVALHAL, Maria Regina Daltro Ferreira. **Cara ou Coroa?: breve mitologia do processo decisório administrativo**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1981.

COSTA, Cristina. **Sociologia: Introdução a Ciência da Sociedade**. 3ed. São Paulo: Ed. Moderna. 2005.

FIORI, José Luís. **Os moedeiros falsos**. 4. Ed. São Petrópolis, RJ: Vozes, 1997.

\_\_\_\_\_. **O poder global e a nova geopolítica das nações**. 1ed. São Paulo: Boitempo Editorial, 2007.

FLEURY, Maria Tereza Leme. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1992.

LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 1992.

\_\_\_\_\_. **Metodologia Científica**. Ed. São Paulo: Atlas, 1982.

MORGAN, Gareth. **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MOTTA, Fernando Cláudio Prestes. **Teoria Geral da Administração; uma introdução**. São Paulo: Pioneira, 1994.

MOTTA, F. C. P.; VASCONCELOS, I. G. **Teoria Geral da Administração**. 3. Ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

REIS NETO, Synval de Sant`Anna. **Uma contribuição educacional ao Curso de Graduação em Administração: formação do perfil gerencial para o século XXI**. Tese de Doutorado, Rio de Janeiro: UFRJ, 2008.

SALVADOR, Ângelo Domingues. **Métodos e técnicas de pesquisa bibliográfica: elaboração de trabalhos científicos**. 8. Ed. Porto Alegre: Sulina, 1980.



SIMON, Herbert A. **Information-processing models of cognition**. Journal of the American Society for Information Science. V.32, nº5, p. 364-377, Sep. 1981

\_\_\_\_\_. **Comportamento Administrativo**: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas. Rio de Janeiro: FGV, 1979.

SROUR, Robert Henry. **Poder, cultura e ética nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TAVARES, Fred; IRVING, Marta. **Do ser humano ao “ter humano”**. Niterói: 2004.

VERGARA, Sylvia. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2000.